

Pontos de Cultura, Particularidades na gestão? Um Estudo na Primeira Capital Brasileira da Cultura

Autoria: Alessandra Cabral Nogueira

Resumo

O lançamento de um programa do Governo Federal com uma proposta abrangente de gestão compartilhada e transformadora para organizações culturais, e os desafios encontrados por estas entidades em se relacionar com o proponente, despertou a curiosidade em se verificar a existência de influência deste na gestão das organizações denominadas Pontos de Cultura, uma vez que as discussões nesse campo dos estudos organizacionais crescem ao decorrer dos anos, principalmente as pautadas na ruptura com o modelo burocrático. Assim a pesquisa às organizações analisadas foi fundamentada na categoria graus de burocratização A dimensão graus de burocratização foi encontrada em coeficientes de desenvolvimento diferentes. As conclusões demonstram que os perfis das organizações pesquisadas são diferenciados e que em uma percebe-se o risco de uma mudança na sua lógica de ação original, haja vista o cálculo utilitário permear as conseqüências de sua sobrevivência. E a outra a tendência a total adesão ao modelo burocrático de gestão. Conclui-se ainda que existe influência do Programa nas categorias analisadas, contudo não é visível uma ruptura com a burocracia como este se propõe.

Introdução

As abordagens da teoria organizacional têm sido muito questionadas quanto a sua aplicabilidade às organizações como um todo. São inúmeras as perspectivas que permeiam esta área da Administração acerca da lógica de ação das formas organizacionais hoje existentes.

Entre elas, esta a burocracia que ganhou forças e se desenvolveu em conjunto com o desenvolvimento do capitalismo e dos Estados modernos, e de acordo com Weber (1978) estes últimos aderiram fortemente à estrutura burocrática de dominação como forma de gestão.

Essas perspectivas acabaram por deixar de lado a relação entre organização e a sociedade, como proposta por Weber. Desse autor, apenas enfatizaram a burocracia como discurso e modelo administrativo de modo que as organizações, sob a lógica capitalista, necessitam gerir eficientemente seus recursos a fim de atingir seus objetivos para serem consideradas eficazes.

No entanto, em razão das transformações ocorridas com a sociedade, onde a lógica do mercado predomina, evidencia-se que antes eram conduzidas sobre uma lógica de ação mais substantiva, como por exemplo, as organizações culturais, “submetidas a processos de reestruturação nos quais são fundamentais os redesenhos estruturais que possam ser compatíveis com as práticas e tecnologias de gestão” (GAMEIRO et. al, 2003, p. 200) próprias ao universo empresarial.

O Programa de Cultura, Educação e Cidadania – Cultura Viva instituído pelo Ministério da Cultura através da Portaria 156/2004 - DOU 19/07/2004, indica em sua proposta uma reversão desse quadro no campo. Sua proposta busca “inverter o fluxo do processo histórico, da periferia a periferia: depois, ao centro”, trazendo à tona a questão da realização de políticas culturais oriundas unilateralmente da estrutura governamental e impostas à comunidade, propondo a esta última a oportunidade de trabalhar em co-gestão com o poder público, moldando o “Estado brasileiro à imagem do seu povo” (BRASIL, 2005, p. 15). O Cultura Viva, “é concebido como uma rede orgânica de criação e gestão cultural, mediado pelos Pontos de Cultura, sua principal ação”.

A sua estratégia está baseada em cinco ações: pontos de cultura, Cultura digital, agente cultura viva e os griôs; os Pontos de cultura é a ação considerada a prioritária do programa e a que articula todas as outras ações. Tal ato agrega agentes culturais articuladores de ações em suas comunidades e entre si, além de servir com mediador na relação entre o Estado e a sociedade.

O programa desenvolve a idéia de uma Gestão Compartilhada e Transformadora dessas ações e tem a “intenção de estabelecer novos parâmetros de gestão e democracia na relação, Estado e Sociedade” e evitar “uma estrutura fortemente institucionalizada e hierarquizada, pesada na forma de gestão e controle, muito comum na burocracia pública” (BRASIL, 2005, p. 16). Assim, essa proposta de gestão trabalha com os conceitos de empoderamento, autonomia e protagonismo social, o que nos mostra uma preocupação com o risco da sociedade se burocratizar, perder a espontaneidade, uma vez que através da autonomia se respeitará a dinâmica própria do local onde se dará a ação.

No campo da cultura, através da alocução desse tipo de programa do governo federal, é disseminada uma interação entre a sociedade civil e o poder público por intermédio de um processo constante de construção, antevendo-se inclusive uma tensão, em que o primeiro desconhece os mecanismos de gestão e de recursos públicos e o outro, está preso em seu aparato burocrático a normas e regras rígidas. Isso evidentemente sugere a necessidade da construção “de um novo tipo de Estado, ampliado, que compartilha poder com novos sujeitos sociais, ouve quem nunca foi ouvido e conversa com quem nunca conversou” (BRASIL, 2005), mas também que adota outras formas de gestão.

Os Pontos de Cultura ao serem constituídos por organizações de caráter social e cultural, e, por estarem conveniados com o Estado, maior representante do modelo burocrático de gestão se encontram presos nessa tensão. Uma vez que no Estado brasileiro, adotam-se os modelos de estruturação e gestão de processos que advém do modo de organização burocrático e, que o modelo burocrático de gestão é o mais comum na interpretação e compreensão das organizações e conduz a que novas situações sejam continuamente identificadas em manter esse sentido para a atividade organizada (MOTTA, 1986, 2000).

Com isso, pareceu oportuno investigar até que ponto as organizações culturais são estruturas sociais privilegiadas para a emergência de formas não burocráticas de gestão. Objetivando analisar as influências do Programa Cultura Viva do Ministério da Cultura na gestão de organizações culturais, selecionadas como Pontos de Cultura, situadas no município de Olinda, Pernambuco.

Burocracia: conceitos e bases empíricas

O termo “burocracia” é utilizado no campo científico em muitos sentidos, o principal é para designar uma administração racional e eficiente. Conforme Motta e Bresser (2004) é também uma forma de poder que se estrutura por intermédio das organizações burocráticas.

A burocracia weberiana é segundo Motta, “uma construção conceitual realizada a partir de certos elementos empíricos” (2000, p. 62), sendo a totalidade de suas características impossível de se encontrar empiricamente numa organização e sim uma combinação entre elas. Por isso denominada como uma tipologia social, em que a sociedade é racionalmente organizada em estatutos sociais e, com ela, a legitimação da hierarquia de autoridade é caracterizada pela divisão de trabalho, competência técnica, normas de procedimento para a maioria das ações dos indivíduos dentro da organização, sendo a efetividade da autoridade legal e a disciplina racional o principal fundamento da organização burocrática.

A burocracia, segundo Weber (1982), tem como pressuposto social e econômico o desenvolvimento da economia monetária na medida em que uma concepção pecuniária aos funcionários é possível, como também a origem das fontes de tributação e da exploração como propriedade privada; os arrendamentos e as regulamentações oriundas deste; o nascimento de cargos estruturados em uma hierarquia, de concepção exclusivamente econômica. O fortalecimento burocrático ocorreu concomitante ao desenvolvimento dos Estados modernos, que se adequaram muito rapidamente à estrutura burocrática, aliada também ao surgimento das indústrias, com a Revolução Industrial, que trouxe a idéia de “cooperação na indústria” através da introdução das máquinas integradas ao processo de trabalho. Segundo Weber, a burocracia se desenvolve na sociedade moderna,

Sob os auspícios do capitalismo, criou a necessidade de uma administração estável, rigorosa, intensiva e incalculável. É esta necessidade que dá à burocracia um papel central em nossa sociedade como elemento fundamental em qualquer tipo de administração de massas. (WEBER. 1978, p.26)

Assim, ela origina-se como grupo social exercendo a sua instrumentalidade de dominação sobre a coletividade, sendo definida como “uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais.” Dessa forma, Max Weber, considerado o grande teórico da burocracia, parte da premissa de que o traço mais relevante da sociedade ocidental, no século XX, é o agrupamento social em organizações, preocupando-se em analisar a forma pela qual uma comunidade social, aparentemente amorfa, chega a se transformar em uma sociedade dotada de racionalidade, ou pelo menos dirigida para uma finalidade (MOTTA, 2000, p. 7)

Partindo dos conceitos de ação social, relação social, Acrescenta-se o conceito de dominação que nada mais é que encontrar obediência a um determinado mandato fundada em “bases de legitimidade” – os três tipos puros – constituindo “uma estrutura sociológica fundamental diversa do quadro e dos meios administrativos” (WEBER, 1999, p 16).

O caráter sociológico da dominação pode revelar traços diferentes conforme diferenças básicas nos fundamentos gerais da dominação, visto que essa relação pode ser bilateral, e ainda conforme o próprio Weber (1999), a estrutura burocrática destruiu as formas estruturais de dominação que não tinham caráter racional. Por intermédio da classificação weberiana de dominação, pode-se esboçar alguns limites da separação entre a burocracia e os demais sistemas sociais (MOTTA; BRESSER, 2004).

As três formas puras de dominação, são classificadas como: carismática, tradicional e racional-legal ou burocrática e a diferenças básicas estão na sua origem ou na sua legitimidade para torna-lás efetivas.

O terceiro tipo de dominação a racional-legal ou burocrática, segundo Motta (2000), se legitima através da crença na justiça da lei, compartilhada entre o povo e os governantes, em que este último é acatado como superior, devido a tal posição ser alcançada através de nomeações consideradas legais. O poder é exercido dentro dos limites fixados por um sistema de regras que têm força de lei, e o aparato administrativo correspondente a esta dominação é a burocracia.

Vale salientar que a burocracia, assim como os outros tipos de dominação, nunca se apresentam em sua forma pura, por isso se constituem num modelo de tipo ideal, ou seja “uma construção conceitual realizada a partir de certos elementos empíricos, que se agrupam logicamente em uma forma precisa e consistente” (MOTTA, 2000, p. 62), sendo a totalidade de suas características impossível de se encontrar empiricamente numa organização.

Para Motta (1986) a organização burocrática do Estado é um “grupo corporativo” que envolve uma relação social fechada e limita a admissão de novos membros por meio de regras, incluindo algumas parcelas da população e excluindo outras, assim estabelecendo fronteiras em que a estruturação da interação é imposta pela própria organização, e esta se faz por meio de uma associação formal, em vez de comunitária. Ela realiza um tipo específico e contínuo de atividades direcionadas a um propósito, disseminando a idéia de ordem, diferenciando-se mais ainda de entidades sociais e caracterizando-se mais como uma empresa.

Assim, esse conceito torna-se o princípio norteador do pensamento administrativo e, deixando de lado a relação entre organização e a sociedade, como proposto por Weber, o discurso administrativo enfatiza que as organizações burocráticas, sob a lógica capitalista, necessitam gerir eficazmente seus recursos, a fim de atingir seus objetivos, no intuito de serem consideradas eficientes.

As organizações modernas, segundo Weber, são caracterizadas por cargos formalmente bem definidos, ordem hierárquica com linhas de autoridade e responsabilidades bem delimitadas. Ao cunhar a expressão burocrática para representar um tipo ideal, o autor descreve a organização de sistemas sociais num sentido que vai muito além de um significado pejorativo atualmente utilizado e deve ser referido aos seguintes princípios: formalização, impessoalidade, hierarquia, , divisão do trabalho, competência técnica, separação entre propriedade e administração.

Esses princípios, segundo Weber (1978), estão fundamentados na efetividade da autoridade legal, pois esta valida algumas idéias interdependentes como:

Que toda norma legal pode ser estabelecida por acordo ou imposição, visando a fins utilitários ou valores racionais [...];

1. Que todo direito consiste, essencialmente, num sistema integrado de normas abstratas, [...] em que o processo administrativo é a busca racional dos interesses [...].

2. Que a pessoa que representa tipicamente a autoridade ocupa um cargo, [...] e que a obedece, o faz, apenas na qualidade de “membro” da associação. O que é obedecido é a lei. [...] E em conformidade com esta, a obediência não é como indivíduo, mas sim à ordem impessoal. (WEBER, 1978. p. 15-16).

Para ele, o tipo mais puro de dominação é o racional-legal que se exerce por meio de um quadro administrativo burocrático, sendo esta administração inevitável para as necessidades da administração das massas, uma vez que significa a dominação em virtude de conhecimento (WEBER, 1999).

Do ponto de vista social, a dominação burocrática significa em geral:

1. a tendência ao nivelamento no interesse da possibilidade de recrutamento universal a partir dos profissionalmente mais qualificados;
2. a tendência à *plutocratização* no interesse de um processo muito extenso de *qualificação* profissional;
3. a dominação da *impessoalidade* formalista: *sine ira et studio*, sem ódio e paixão, e portanto sem “amor” e “*entusiasmo*”, sob a pressão de simples conceitos de dever, sem considerações pessoais, de modo formalmente igual para “cada um”, isto é, cada qual dos interessados que efetivamente se encontram em situação igual – é assim que o funcionário ideal exerce o cargo. (WEBER, 1999, p. 147) (*grifos do autor*)

As organizações burocráticas estão vinculadas à estrutura social e reproduzem uma formação social capitalista, onde os homens inculcam como sendo as relações sociais em geral, ou seja, um sistema de classe social através da acumulação de capital,

a divisão da força do trabalho e das relações de poder e submissão. Como destaca Carvalho (1998), o processo de burocratização, “como uma marcha inexorável da sociedade humana em direção a um futuro de submissão e racionalização extrema”, haja vista essa forma de dominação estar determinada pela superioridade técnica.

Motta (2000) elucida que a sociedade moderna é uma sociedade de organizações burocráticas, que tem como lógica duas funções fundamentais: serem mecanismos de produção e de controle social. Afirmar esta corroborada pelo próprio Weber em sua obra, quando afirma que a “burocratização cria um nivelamento estamental, todo nivelamento social, por sua vez, fomenta a burocracia que, por toda parte, é a sombra inescapável da progressiva “democracia de massas” (WEBER, 1999, p. 147). Entretanto, ele também reconhece que, sob certas condições, a democracia pode criar bloqueios e rompimentos à organização burocrática.

Conforme o próprio autor salienta, a burocracia é um tipo puro (ideal) de dominação, por isso, uma dada organização pode apresentar um maior ou menor grau de burocratização, dependendo da maior ou menor observância dos princípios, que são formulados para atender à máxima racionalização e eficiência do sistema social organizado, sendo a empresa o mais característico de todos.

Muitos estudos, inclusive o de Hall (1978) sobre o conceito puro e racional da burocracia, a concebe como uma série de dimensões de formas contínuas, e admitem que a mensuração do grau de presença dessas características, não sob forma de dicotomia ausente-presente das mesmas, e sim em sob a forma de um contínuo, tornando o conceito empiricamente mais válido, uma vez que, não se presume que as organizações são ou totalmente burocráticas ou não-burocráticas. A burocracia, segundo suas conclusões, em geral, pode ser vista como uma questão de grau e não de natureza, além de as dimensões burocráticas serem atributos significativos das estruturas organizacionais e de que o tipo de atividade organizacional pode estar altamente relacionado com o grau de burocratização.

Para Hall (1978), o modelo burocrático é melhor abordado a partir de uma perspectiva dimensional, definindo assim seis dimensões: a Divisão do Trabalho baseado na especialização funcional, definida hierarquia de autoridade, um sistema de normas englobando os direitos e deveres dos ocupantes de cargos, um sistema de procedimentos que ordenam a atuação no cargo, a impessoalidade das relações interpessoais e a promoção e seleção segundo a competência técnica.

A presença em alto grau dessas dimensões representaria a burocracia do tipo ideal e a ausência ou baixa frequência das dimensões, configuraria as organizações “simples ou não-burocratizadas” (HALL, 1978, p.33). Com isso, verificou a existência ou não de uma estrutura oficial e uma real. Sua pesquisas mostraram que “a burocracia em geral pode ser vista como uma questão de grau e não de natureza” e que mesmo sendo muito pequeno o número de organizações estudadas tais resultados “sugerem uma indicação de variabilidade em que se podem manifestar os graus de burocratização”. (HALL, 1978, p. 42)

O que se pode observar neste estudo, mesmo propondo uma análise da ausência de dicotomias das dimensões, o mesmo favorece a predominância da estrutura burocrática nas organizações modernas, uma vez que ele elucida que o “uso dessa abordagem dimensional poderia levar a um esboço mais exato da forma organizacional ‘racional’ (*grifos do autor*) para a consecução dos objetivos organizacionais”, ou seja, uma atitude tipicamente embasada pela lógica de ação referente a fins.

Metodologia

O estudo em questão configura-se com uma natureza descritiva interpretativa,

pois este tipo de pesquisa tem como característica,

descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos, haja vista que os estudos de natureza descritiva propõe-se investigar “o que é”, ou seja a descobrir as características de um fenômeno como tal. (RICHARDSON, 1999, p. 71)

Dado o caráter da pesquisa, percebe-se que na medida em que se busca o aprofundamento a respeito de uma realidade da unidade de análise, este pode ser classificado como um estudo de caso, definido por Yin (2005) como sendo um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seu contexto da vida real.

De acordo com Triviños (1987), o estudo de caso é particularmente importante por permitir a análise de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto de vida real. Conforme Yin (2005) a especialidade do estudo de caso é a capacidade de lidar com uma grande variedade de dados. Sendo o de casos múltiplos considerados de maior empáfia, já que cada caso deve servir a um propósito específico dentro do escopo global da investigação. (YIN, 2005)

Sendo esta pesquisa classificada como um estudo de casos múltiplos, de dois casos com 02 (dois) Pontos de Cultura da cidade de Olinda-PE, tendo como unidade de análise o ponto de cultura, seguindo a uma lógica da subjacência de uma replicação literal.

Levando em consideração que esta pesquisa tem como objeto uma situação específica, a influência na gestão dos pontos de cultura classificados pelos editais do programa Cultura Viva, este estudo procurou responder o questionamento sob as formas de privilégios das estruturas sociais para a emergência de formas não burocráticas de gestão.

Os elementos definidos para a descoberta do grau de burocratização das organizações pesquisadas foram os seguintes:

Elementos	Indicadores	Detalhamento
Hierarquia e Autoridade	Tomada de decisão	Descreve o grau em que a autoridade está concentrada e o nível de participação dos membros. (tipo de decisão/interesse)
	Sistemas de Controle	Refere-se a coordenação das atividades concernentes aos processos de trabalho (comportamento), de produtos, de habilidades, ou de normas e valores compartilhados.
Normas e procedimentos	Comunicação	Refere-se aos canais de comunicação utilizados na organização, podendo ser eles formais, como por exemplo, documentos escritos e reuniões ou informais.
	Formalização	Grau em que são explícitos as regras, normas, políticas e procedimentos que governam as atividades organizacionais.
Divisão de Trabalho/ Competência técnica		É o modo como o trabalho é dividido na organização. Caracterizando a diferenciação horizontal. e a especialização funcional.
Impessoalidade		Forma pela qual as pessoas expressam sua racionalidade, enquanto elementos da organização, limitam-se a cumprir as suas tarefas, podendo sempre ser substituídas por outras - o sistema, como está formalizado funcionará tanto com uma pessoa como com outra.

Quadro 1 – Análise do Grau de Burocratização

Considerando a perspectiva predominantemente qualitativa deste estudo, utilizou-se a técnica da análise interpretativa do conteúdo das entrevistas como método

adotado para a análise dos dados coletados nas mesmas. Minayo (1994) afirma que este tipo de análise busca uma compreensão aprofundada frente ao problema de pesquisa, além disso, a autora argumenta que a análise dos dados deve atender a três finalidades: compreender os dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado.

Contudo, após serem realizadas as entrevistas, Bardin (1977) sugere três fases fundamentais, que foram utilizadas no presente trabalho, para se proceder a uma análise de conteúdo: (1) a pré-análise, que se refere à organização do material obtido; (2) a descrição analítica, que consiste na codificação, classificação e categorização dos dados; e (3) o tratamento dos resultados, etapa onde ocorre a interpretação dos dados.

Como forma de analisar os dados secundários, utilizou-se a técnica de análise documental.

O Centro Cultural Coco de Umbigada

O Centro Cultural Coco de Umbigada surgiu a partir do desejo de liberdade de um determinado grupo de mulheres pertencentes ao candomblé, insatisfeitas com proibição de seu gênero em tocar instrumentos de tal religião. Assim como o terreiro, o centro cultural está situado no largo de Guadalupe na cidade de Olinda, bairro onde a maioria de seus componentes reside e realiza suas ações.

Durante os últimos dez anos foram realizadas atividades de fomento e divulgação da música de raiz afro-descendente, mais precisamente o coco, o coco da aldeia, que tem sua raiz na aldeia de Paratibe e que por 40 anos ficou desaparecido. Como esse grupo possui em seus integrantes um descendente nato desta aldeia, o cônjuge de uma das mulheres, que por sinal é a líder e a principal idealizadora de tudo que o centro realiza.

Antes do surgimento do centro cultural, já era realizado um evento com este foco: a sambada de coco de umbigada, que acontece uma vez por mês, uma a manifestação de dança e raízes de matriz africana, além de um cine clube, com projeções de filme de conteúdo sobre a matriz africana, o “Cine Clube Macaíba” em alusão ao beco onde essa comunidade se encontra.

Com o lançamento do programa Cultura Viva em 2004, e toda a sua proposta, os integrantes do grupo decidiram então, tentar dar maior visibilidade às ações de empoderamento de sua matriz africana. O primeiro impasse veio por não possuírem registro para se tornarem proponente, explicando-se assim a presença de uma segunda organização como proponente nos projetos desta entidade, a Djumbay - Direitos Humanos e Desenvolvimento Local Sustentável.

Apesar de a relação ser bastante amigável e harmoniosa, com o decorrer do tempo e das atividades executadas nestes últimos dois anos, o grupo verbalizou a necessidade de mais autonomia, principalmente no que tange a recursos financeiros, uma vez que a entidade proponente fica com uma parte da verba, apenas por ceder sua identidade física.

Assim, a partir de janeiro de 2007 a organização obteve o seu registro e CNPJ, constituindo-se, no entanto na unidade de análise desta pesquisa.

Em termos organizacionais a entidade está instalada em uma casa vizinha ao terreiro que a originou, terreiro este que também é a residência de seus idealizadores. Neste local são realizadas as oficinas dos projetos que possui, sendo todos vinculados ao Programa Cultura Viva.

O Centro detém hoje dois projetos classificados como ponto de cultura, intitulados: Núcleo de Memória e Produção de Cultura Popular Coco de Umbigada e Ensino de Mãe Preta (troca de saberes tradicionais dos terreiros de candomblé de Pernambuco).

O Núcleo de Memória e Produção de Cultura Popular Coco de Umbigada tem como objetivo “Criar o Núcleo de Memória e Produção de Cultura Popular Coco de Umbigada, tornando-o referência na produção, pesquisa e acervo da cultura popular, em especial a cultura do coco” (BRASIL, 2006) e tem como público alvo a comunidade de baixa renda do bairro onde se localiza o centro.

O projeto Ensino de Mãe Preta (troca de saberes tradicionais dos terreiros de candomblé de Pernambuco) tem como escopo o empoderamento e valorização, da comunidade de candomblé do Recife, principalmente no que tange ao gênero feminino, uma vez que o público alvo desse projeto são as Mães de santo de candomblé. Tendo como ação final a criação de um canal de rádio direcionado a esta crença.

O grau de burocratização

Segundo Solé (2004), uma organização é o conjunto de relações entre humanos, e que estas relações podem ser de ordem calculada mas também da ordem vital das relações humanitárias. Já para Etzioni (1964) este termo representa as coletividades que foram estabelecidas para a concretização de objetivos relativamente específicos de forma mais ou menos contínua. Neste sentido, pretende-se identificar qual a orientação do centro cultural coco de umbigada como forma organizacional.

Hierarquia e Autoridade

Partindo da premissa de que a hierarquia é caracterizada pela distribuição de autoridade em vários níveis, principal mente a diferenciação vertical.

O Centro Cultural possui em sua configuração, uma coordenadora geral, que ocupa esse posto por ser considerada a idealizadora do centro, além de deter o conhecimento com propriedade da matriz africana e a experiência de viver da música e do coco, sem contar a dedicação total ao centro. Sendo com esses atributos que influencia os outros integrantes, além de ser a responsável por toda a articulação externa e interna do centro. Uma outra razão observada é a visão e a atitude da mesma em que todos vêm para agregar conhecimento e possibilidades de desenvolvimento para o centro.

Além da hierarquia de função, existe uma outra hierarquia, seguida pelos integrantes, que é o respeito e a veneração as duas mães de santos integrantes do grupo. Uma pela idade, conhecimento e luta dos preceitos religiosos do candomblé, e a outra pela propriedade com a causa do centro.

Aliada a essa função percebe-se outras unidades de comando, porém relacionadas ao domínio técnico de cada integrante.

Com isso, as decisões no centro cultural são permeadas por discussão e orientação, através das reuniões de sistematização realizadas semanalmente, para deliberarem as atividades e programações do centro. Todavia é muito perceptível que a decisão final é tomada pela coordenadora geral, como ressaltam os entrevistados,

Diante das verbalizações dos entrevistados, podemos perceber que se configura a presença de um indivíduo como responsável pelo controle funcional da organização, uma voluntária com experiência em gestão, porém o controle geral é realizado pela coordenadora geral.

Com isso vimos emergir a presença de um sistema de controle, tanto relativos às atividades de operacionalização da organização como o controle de sua orientação valorativa. No entanto é necessário salientar que a organização possui registrado em seu estatuto um plano de trabalho com prazo de 4 anos, que nos remete a classificar tal sistema como bem elaborado e em fase de desenvolvimento, que pode ser confirmado pelas palavras do entrevistado a seguir:

O exercício desse domínio representa para os integrantes a solução para os problemas de recursos financeiros no qual está associado à sobrevivência da

organização. Verbalizado pela integrante abaixo.

Inferimos com isso que o elemento hierarquia, apresenta-se de maneira expressiva no centro cultural.

Normas e Procedimentos

Para Motta (2000) a legitimação da hierarquia de autoridade é caracterizada entre outros fatores pelas normas de procedimento para a maioria das atuações dos indivíduos dentro da organização.

Quanto às normas do centro cultural coco de umbigada, elas não estão explícitas nem formalizadas, no entanto, as normas comportamentais estão implícitas nas ações de cada um, principalmente no que se orienta pela crença religiosa.

No que tange aos procedimentos, como o grupo está em fase de estruturação, os registros formais como atas, lista de frequências das oficinas, e decisões, começaram a ser feitas, também em virtude da exigência do próprio programa a que o centro está vinculado. Contudo, há uma total flexibilidade para as execuções das atividades.

A comunicação entre os integrantes da entidade é feita de forma informal, direta e em linguagem comum, por meio eletrônico, via telefone ou *e-mail*, dependendo da necessidade de contato.

Como ressalta o entrevistado, “A gente usa muito e-mail. Ou se comunica por telefone, porque no dia a dia, a gente ta por aqui mesmo”. (entrevistado 03)

Com isso, podemos auferir no que concerne a normas e procedimentos, que o centro cultural coco de umbigada está aquém do sugerido para uma organização burocrática.

Divisão de trabalho

Para Weber (1978), uma organização burocrática pautada na efetividade da autoridade legal, tem como uma de suas característica fundamental:

A organização em estudo tem suas atividades centradas nos projetos do Programa Cultura Viva, portanto nas oficinas e na realização da sambada mensalmente. As tarefas são divididas de acordo com a identificação e facilidade de realização de cada um, porém sempre em consonância com as atividades profissionais de cada voluntário.

Hoje o centro cultural coco de umbigada, possui uma estrutura organizacional, não disposta em organograma explícito, mas cada um sabe de suas obrigações e tarefas, dispostas da seguinte maneira, uma voluntária para a sistematização da gestão e da tecnologia, outro voluntário para a articulação com o núcleo da música, outra voluntária com a divulgação e visibilidade do centro e suas ações, um voluntário que se responsabiliza pela organização e limpeza do espaço físico, um outro responsável pelas oficinas de ritmos e música, que é filho da aldeia de Paratibe, local onde nasceu o coco de umbigada e uma voluntária e mãe de santo, responsável pela oficina dos ensinamentos de mãe preta, indumentárias e em conjunto com a coordenadora geral a manutenção da crença e dos valores religiosos que permeiam as ações do centro.

Registramos com isso, uma elevada divisão de trabalho e forte tendência à especialização das funções.

Impessoalidade

Para Weber uma das conseqüências principais e mais generalizadas da dominação burocrática é:

a dominação da *impessoalidade* formalista: *sine ira et studio*, sem ódio e paixão, e portanto sem “amor” e “entusiasmo”, sob a pressão de simples conceitos de dever, sem considerações pessoais, de modo formalmente igual para “cada um”, isto é, cada qual dos interessados que efetivamente se encontram em situação igual – é assim que o funcionário ideal exerce o cargo. (WEBER, 1999, p. 147) (*grifos do autor*)

Percebemos quanto a essa formalização uma completa ausência, a linguagem utilizada pelos integrantes é sempre no plural e as responsabilidades são sempre atribuídas ao conjunto. Como podemos perceber nas palavras do entrevistado abaixo.

Por fim, pode-se dizer assim como Hall (1978), que

as características burocráticas dimensionadas não são altamente intercorrelacionadas, e organizações altamente burocratizadas com respeito a uma das dimensões não o são necessariamente com relação às demais.[...] e que esta presume que as dimensões burocráticas existem de fato sob a forma de contínuos, e que esses contínuos são mensuráveis.(HALL, 1978.p. 35)

Neste sentido, pode-se concluir que a apresentação das dimensões burocráticas em graus variados de intensidade, confirma a assertiva da pesquisa de Hall(1978) de que a burocracia pode ser vista como uma questão de grau e não de natureza, No caso do centro cultural coco de umbigada, podemos afirmar que esta organização encontra-se hoje com um grau baixo de burocratização, tendenciando a elevação do mesmo, uma vez que registramos também a busca pela eficácia, e por consequência a projeção utilitária dos atos humanos e de seu desempenho haja vista o consenso e a busca incessante pela autonomia da organização. Autonomia esta orientada pela maximização da captação de recursos, todavia, essa busca incessante pelos recursos, não se sobrepõe ao objetivo principal da entidade que é legitimar a matriz africana na sociedade. Como podemos observar no desejo de um integrante.

A GRAÚNA - Juventude, Gênero, Arte e Desenvolvimento.

A Graúna – juventude, gênero, arte e desenvolvimento, surgiu em 2001, quando findava um projeto de formação de jovens e educadores populares na área de arte e cidadania, no Centro Luiz Freire, e duas das educadoras em conjunto com os jovens queriam trabalhar mais, tudo que estava relacionado aos direitos da juventude, direito sexual, reprodutivo, educação de qualidade e inclusiva, inclusive combate a violência (doméstica e sexual), formação de arte e ofícios e política. Em virtude da juventude não ser uma linha programática, do centro.

Iniciou suas atividades em agosto de 2001, numa sala cedida pelo próprio centro Luis Freire que o originou, com atividades de teatro relacionando-o a violência da mulher e doenças sexualmente transmissíveis no carnaval de Olinda e datas comemorativas, dos pequenos projetos apresentavam até conseguir um contrato com o DAD - serviço de alemão de cooperação técnica foi que conseguiram alugar casas e adquirir equipamentos. Em 2004, tornaram-se pontos de cultura e em 2005 viabilizaram um convênio com a Petrobrás. Projeto este que possibilitou dispor de alguma mão de obra fixa, como a coordenação Adm-financeira, e duas auxiliares.

Em seus *folders* apresenta a graúna como é uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, feminista, com a missão de contribuir para a democratização radical do estado e da sociedade, visando o fim da exclusão social, através da promoção dos direitos da juventude”. Trabalhando numa perspectiva que incorpore as diferenças de gênero, raça/etnia, classe social, geração, orientação sexual e condição física.

Em termos organizacionais a Graúna por ser uma organização feminista, integra a coordenação Fórum de mulheres de Pernambuco, é hoje constituída por 12 pessoas ligadas diretamente ao funcionamento da organização, fora duas sócias, e as educandas aprendizes que se renovam a cada semestre. Dentre estes apenas 02 pessoas do sexo masculino e nenhum deles em atividades de coordenação.

A parceria com a Petrobrás esta possibilitando a realização de uma consultoria para elaboração do planejamento estratégico da organização para um prazo de cinco anos, com avaliações anuais.

O grau de burocratização

Para March e Simon (1970) as organizações são sistemas de ação coordenados entre indivíduos e grupos com interesses, conhecimentos e informações diferentes. Neste sentido, e por intermédio da interpretação das dimensões estabelecidas nesta pesquisa. Apresentar-se-á o grau de burocratização, as bases de racionalidade e a sua lógica de ação.

Hierarquia e autoridade

Segundo os princípios básicos da burocracia proposto pela fundamentação teórico-empírica desta pesquisa, a hierarquia representa a impessoalidade que dá forma a um sistema organizado em pirâmide, de modo a permitir a coesão do funcionamento do sistema. E com ela o nível de autoridade vertical e horizontal existentes que complementam o controle e a linha decisória em uma organização.

Há na Graúna – juventude, gênero, Arte e desenvolvimento, uma definição clara, no que tange a hierarquia entre os integrantes. Existe uma estrutura muito bem determinada e delimitada: uma coordenadora geral, uma coordenação administrativo-financeira que se responsabiliza por toda a parte estrutural de funcionamento, e duas assessorias de comunicação e orientação psicopedagógica, em seguida os educadores que são seis e duas funcionárias registradas, uma auxiliar de serviços gerais e uma cozinheira, salienta-se ainda que as coordenações e as assessorias também são educadores, exceto a coordenadora adm-financeira.

Com isso podemos perceber claramente os níveis de autoridade horizontais e verticais, com supervisão direta, no entanto existe uma outra hierarquia intrínseca na entidade, a do gênero, uma vez que a organização se declara como feminista, sendo no nível de educadores o único a encontrarmos pessoas do sexo oposto, e mesmo assim em minoria. O que denota todo o controle e decisão do sexo feminino.

Quanto às decisões, o estilo é bem definido, tendo em sua maioria um fluxo orientado de cima para baixo, ou seja, da coordenação às auxiliares, contudo tais deliberações são permeadas pela discussão, como podemos visualizar nas verbalizações.

Conforme Carvalho (1998) o controle em entidades sem fins lucrativos detém uma ambigüidade, uma vez que estas organizações possuem uma variedade de fatores externos que interferem em seus escopos de ação, como a organização em questão se identifica com tal assertiva, inferimos que o haja vista a organização está passando por um processo de elaboração de seu planejamento estratégico.

O controle qualitativo na Graúna repousa nas sistematizações e convivências diárias de atividades como horário, presença, e o quantitativo nas avaliações de oficinas e de educadores, uma vez que são aplicados questionários previamente elaborados e depois mensurados e analisados. Um outro ponto do controle realizado pela organização através dessas avaliações é acerca de seus objetivos e resultados em seu público alvo.

Assim sendo, afirmamos que a hierarquia na Graúna está presente em uma alta intensidade e muito bem definida.

Normas e Procedimentos

Sendo este indicador o principal responsável pela formalização e das relações de mando e subordinação, em acordo com os princípios da burocracia elencados no corpo teórico deste trabalho, apresentaremos a seguir sua composição na Graúna.

As normas são estabelecidas pelo estatuto da organização e algumas não registradas em documentos oficiais, mas verbalizadas nas entrevistas e retratadas nos cartazes afixados nas paredes da organização.

A organização se reúne semanalmente para discutir sobre as ações, eventos e avaliar resultados das oficinas, com todos os envolvidos e integrantes da organização, salvo as duas auxiliares que são comunicadas após o término sobre as deliberações. Nas reuniões e no dia a dia, é percebido um entendimento, nos consensos e deliberações

sobre a organização como um todo.

Um dos elementos que constituem o sistema de normas e procedimentos é o processo de comunicação existente na organização. E o da organização em estudo está estruturado de modo informal, contudo com elementos de formalização explícita.

O fator informal se arrola a comunicação entre integrantes, que é feita através de e-mails e via telefone quando necessário, o fator formal se destaca nas reuniões de sistematização e nas formas de avaliações entre o público e as ações realizadas pela organização. Por exemplo quanto a divulgação das decisões feito através “do boletim interno da gráua eletrônico, para gente também criar maneiras de se informar e de se fazer presente mesmo que não fisicamente, esse boletim interno, criar *web-group* pra gente ta se comunicando, muita coisa funciona pela internet, relatórios, datas, funciona assim”. (entrevistada 04)

Com isso, podemos afirmar que a entidade em estudo tem um sistema de normas e procedimentos em nível alto de desenvolvimento.

Divisão de Trabalho

Segundo Motta (2004, p.16) “a divisão de tarefas é feita [...], a fim de permitir o exercício das tarefas necessárias à consecução dos objetivos da organização.” Neste sentido a Graúna se caracteriza como uma organização bem definida e deliberada.

Quanto a especialização funcional, podemos entender que ela está presente na entidade pesquisada e de maneira bem relacionada a competência e habilidades de seus integrantes.

A diferenciação horizontal e a funcionalidade é algo bem visível nas atividades da entidade, uma vez que seus integrantes têm tempos diferentes para a realização das atividades, assim como graus de envolvimento distinto.

Impessoalidade

A separação completa entre função e a personificação das pessoas é algo indispensável na burocracia (MOTTA, 2004). Contudo no ponto de cultura gráua, esta partição é pouco considerada para o grau de burocratização, primeiro tem que compartilhar dos valores para depois ser analisado a especialidade.

Esse elemento é algo muito discutido dentro da organização, conforme a citação abaixo, muitas vezes torna-se indicador de afastamento e reformulação das atividades.

Assim sendo podemos concluir que a Graúna – juventude, arte e desenvolvimento é uma organização com um grau de burocratização alto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sob o desenvolvimento do capitalismo e dos estados modernos, a burocracia tornou-se o fundamento principal da organização da sociedade, tendo como forma de dominação a autoridade racional-legal, e tendo como “objetivo organizar a atividade humana de modo estável para a consecução de fins organizacionais explícitos” (MOTTA e VASCONCELOS, 2004, p. 19).

Por muito tempo esse princípio serviu de base para os estudos organizacionais, corroborado ainda pela alta competitividade, trazida com a revolução da informação e a busca de novos mercados, exigindo com isso novos arranjos e modos de produção capazes de manter tais organizações no contexto em que estão inseridas. (BALDI, 2002).

Contudo, a emergência de movimentos sociais, nas últimas décadas, e o surgimento do terceiro setor a partir do crescimento da influência de organizações que possuem outras matrizes de significado, e sua participação em áreas que eram, anteriormente, de responsabilidade exclusiva do Estado, fez com que despertasse a curiosidade de muitos estudiosos sobre como essas entidades se organizavam além de manterem uma relação direta com o Estado burocrático.

A promulgação da Constituição de 1988 em que foram definidos os 14 princípios participativos na organização do Estado Brasileiro; a participação da Sociedade civil na deliberação sobre as políticas públicas foi considerada como o mais importante, e ainda tendo como aliado o princípio de comunidade de Rousseau, que defende a eliminação de “todos os obstáculos às interações políticas entre cidadãos, uma vez que só a partir destas pode emergir uma vontade geral não distorcida” (SANTOS, 2001, p.252); Iniciativas governamentais vêm sendo tomadas com o objetivo de integrar os atores sociais na deliberação e no estabelecimento de mecanismos de controle nas políticas sociais.

Arelado a isso, O Governo Federal, por intermédio do Ministério da Cultura (MINC), vem propondo ações inerentes à cultura a partir de um conceito articulado em três dimensões: “cultura como usina de símbolos, cultura como direito e cidadania, cultura como economia” (BRASIL, 2005), estimulando com isso a participação da “sociedade civil” na formação de políticas públicas culturais.

O programa Cultura Viva é executado mediante editais de convite à organizações privadas e instituições públicas, legalmente constituídas, de caráter cultural e social, desde que as não governamentais sejam sem fins lucrativos; e estas apresentem projetos de parcerias e participação nas ações do programa, tornado-se assim um Ponto de cultura, a ação prioritária do programa.

Sendo estes pontos de cultura nossa unidade de análise (Yin, 2005), representados por organizações com as mais variadas lógicas de ações e matrizes de significado, e aliado a proposta teórica desta pesquisa apresentaremos a seguir a influência desse programa nos seus processos de burocratização. Cumprindo assim os objetivos estipulados nessa investigação.

Pode-se afirmar que foi o vínculo com o programa cultura viva o principal fator para que o centro cultural coco de umbigada iniciasse a sua burocratização, sendo outro fator, a chegada de voluntários com experiências em organizações sociais.

Conforme já apresentado, o centro cultural coco de umbigada nasceu junto com o programa, para essa entidade o Cultura viva veio para reconhecer os terreiros de candomblé como fazedores da cultura popular.

Vale salientar que os integrantes do centro têm a consciência da presença dos elementos burocráticos, porém os realizam como forma de sobrevivência de suas intenções e atitudes.

Um outro ponto a ressaltar é a visão deste centro em relação ao programa, é público que existem os questionamentos quanto a execução deste, mesmo assim o programam é visto como quem,

Deu uma oportunidade...mais do que isso, mais do que dar oportunidade, reconheceu quem já vinha tendo, a cultura em gestão. Teve esse conceito mesmo de compreender o processo, o povo mesmo que é o povo que tem a cultura em gestão, os Afoxés, o maracatu, o coco, a ciranda, essa coisa que nunca foi reconhecido nesse país”.
(entrevistada 01)

Quanto a graúna, já não podemos inferir a mesma coisa, esta entidade já existia há 3 anos antes da publicação do programa, além de já possuir uma gama de vínculos com organizações governamentais, através de parcerias e financiamentos, inclusive de âmbito internacional. O Cultura Viva representa para a graúna apenas mais uma oportunidade de captar recursos para suas ações e com ressalvas. Neste sentido, leva-se a concluir que no processo de burocratização o Programa Cultura viva apenas potencializa o já existente.

Nesta investigação procurou-se identificar a preponderância que um programa governamental pode ter sobre a gestão de organizações culturais, haja vista este difundir

uma interação entre a sociedade civil e o poder público por intermédio de um processo de co-gestão, inclusive prevendo as diferenças que possuem em suas matrizes de significados, em que de um lado, encontram-se os que desconhecem os mecanismos de gestão e de recursos públicos e do outro, o que está preso em seu aparato burocrático a normas e regras rígidas, características dos Estados modernos.

A identificação do grau de burocratização em dois níveis diferenciados nas unidades de análise favoreceu a conceituação de Hall (1978) de que a burocracia pode ser analisada como uma questão de grau e não de natureza, e independente da quantidade de organizações estudadas.

Os resultados “sugerem uma indicação de variabilidade em que se podem manifestar os graus de burocratização” (HALL, 1978, p.42). Também indicam o nivelamento estamental criado pela burocratização, que desencadeia na “democracia de massas”.(WEBER, 1999)

Após ser classificado como ponto de cultura, o centro cultural coco de umbigada passa a dar uma maior observância aos princípios da racionalização e eficiência, principalmente no que concerne a maximização de recursos, e hierarquia.

Já o ponto Graúna – juventude, gênero, arte e desenvolvimento, manteve-se inalterado quanto ao grau de burocratização, uma vez que, já se provia de uma elevada estrutura e princípios racionais-legais, confirmando com isso o descrédito de Weber (1999) quanto à sucessão de fatos históricos fazerem sentido em si.

Destaca-se com isso, a presença em si dos princípios da burocracia em organizações antes submetidas essencialmente a lógicas substantivas baseadas em valores e tradições, mesmo que em intensidades diferentes, confirmando a assertiva de Weber (2000) que a burocratização é o reflexo do processo de racionalização da sociedade ocidental, na qual se busca um instrumento de adequação dos meios aos fins.

Assim sendo este estudo vem contribuir para as pesquisas no campo da cultura do Observatório da Realidade Organizacional que analisam o processo de mercantilização da cultura e ao mesmo tempo questionam o papel no Estado em todas essas mudanças. (CARVALHO et al., 2004).

REFERENCIAS

- BALDI, Mariana, **Novas formas organizacionais – a necessidade das perspectivas sobressocializadas e subsocializadas**. In ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002. CD ROM.
- BRASIL. Ministério da Cultura, **Cartilha Cultura Viva**. Disponível em: http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura_viva_capa/img/cartilha_cultura_viva_pt-br.pdf acesso em 06/10/2005
- BRASIL. Ministério da Cultura. **Premio Cultura Viva**. Disponível em: <http://www.premioculturaviva.org.br/premio.php> acesso em 24/10/2006
- CARVALHO, Cristina Amélia. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas**. Maceió: EDUFAL, 1998.
- CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de; PACHECO, Flávia Lopes; GUIMARÃES, Rodrigo Gameiro. **Análises Organizacionais no Campo da Cultura e a Importância do Estado**. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 1., 2004, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD ROM.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1964.
- GAMEIRO, Rodrigo. MENEZES, Michelle F. e CARVALHO, Cristina A. **Maracatu Pernambucano: resistência e adaptação na era da cultura mundializada**. In: CARVALHO, Cristina Amélia. VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. *Organizações*,

- Cultura e Desenvolvimento local: A agenda de pesquisas do observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003. p. 199-211.
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- _____, **O conceito de burocracia: uma contribuição empírica**. IN: CAMPOS, Edmundo (org). Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro: Zaar, 1978.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org), DESLANDES, Suely Ferreira e NETO, Otavio Cruz, GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Organização e poder**. São Paulo: Atlas, 1986.
- _____, **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 2000
- MOTTA, Fernando C. P.; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à Organização Burocrática**. São Paulo: Thomsin Learning, 2004.
- MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabela F. G. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo. Atlas, 1999
- SANTOS, Boaventura de Sousa. **Para uma reinvenção solidária e participativa do Estado**. In PEREIRA, Luis C. B., WILHEIM, Jorge, SOLA, Lourdes. Sociedade e Estado em transformação. São Paulo: Editora Unesp, ENAP, Imprensa Oficial, 1999
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tem razão a administração? Ensaio de teoria organizacional e gestão social**. Ijuí: Unijuí, 2002. 224 p.
- TRIPODI, Tony; FELLIN, Phillip; MEYER, Henry. *Análise da pesquisa social*. 2 ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1981.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo : Atlas, 1987.
- WEBER, Max. **Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal**. IN: CAMPOS, Edmundo (org). Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro: Zaar, 1978.
- _____, **Burocracia**. In ____ Ensaio de Sociologia. Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- _____, **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: UNB, 1999. V. 1
- _____, **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: UNB, 1999. V. 2
- _____, **Teoria da ação**. In: CASTRO, Ana Maria de; DIAS, Edmundo Fernandes. Introdução ao pensamento sociológico. São Paulo: Centauro, 2001. p. 114-120.
- _____, **Metodologia das Ciências Sociais** parte 1, 4º edição, Cortez. São Paulo, 2001.
- _____, **Metodologia das Ciências Sociais** parte 2, 4º edição, Cortez. São Paulo. 2001.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.